

Pratiques responsables de l'organisation et leurs influences sur les comportements des employés

Responsible practices of the organization and their influences on employee behavior

Houcine Sabir, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en science de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail –Kénitra-*

Ismail El Mir, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en science de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail –Kénitra-*

Omar Taouab, (PhD, Directeur de l'ENCG de Kenitra)

*Laboratoire de recherche en science de gestion des organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion de Kénitra
Université Ibn Tofail –Kénitra-*

*Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion ENCGK, B.P.1420 Kénitra Maroc. http://encg.uit.ac.ma , Email : encg@uit.ac.ma +212 5 37 32 94 21/22. houcine.sabir2@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Sabir, H., El Mir, I., & Taouab, O. (2021). Pratiques responsables de l'organisation et leurs influences sur les comportements des employés. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(3), 197-213. https://doi.org/10.5281/zenodo.4826201
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.4826201

Received: April 23, 2021

Published online: May 27, 2021

Pratiques responsables de l'organisation et leurs influences sur les comportements des employés

Résumé :

La gestion du turnover au sein des organisations constitue l'une des préoccupations majeures du département de la gestion des ressources humaines (GRH), en raison de son impact sur la performance. Les pratiques de la GRH sont en perpétuel changement pour fidéliser les employés et par conséquent réduire les coûts liés à l'attraction et le recrutement de profils. Aujourd'hui, toutes les entreprises structurées communiquent au tour de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Notre objectif est de savoir si l'adoption d'une telle posture pourrait permettre à l'entreprise d'améliorer le taux du turnover.

La présente étude vise à examiner la relation entre la perception des pratiques de la RSE, l'engagement organisationnel (EO) des employés et leur intention de quitter l'organisation (IQ). L'analyse réalisée sur un échantillon de 104 participants des entreprises du secteur automobile, installées dans la région Rabat-Salé-Kénitra, démontre que les employés sont attentifs aux initiatives RSE mises en œuvre par leurs entreprises. Ces démarches influent leurs attitudes et comportements au travail. L'étude a révélé une relation positive et significative entre la P.RSE et l'EO et une relation négative et très significative entre la P.RSE et l'IQ et aussi entre l'EO et l'IQ et d'autre part, que l'EO explique totalement la relation entre la RSE perçue par les employés et leur IQ l'entreprise.

Mots- clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, Intention de quitter, Fidélisation des employés, Engagement Organisationnel.

Classification JEL : M12, O15

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract:

Managing turnover within organizations is one of the major concerns of the human resources management department (HRM), due to its impact on performance. HRM practices are constantly changing to retain employees and therefore reduce the costs associated with attracting and recruiting profiles. Today, all structured companies communicate around corporate social responsibility (CSR). Our objective is to find out whether adopting such a posture could allow the company to improve the turnover rate.

The present study aims to examine the relationship between the perception of CSR practices, the organizational commitment (OE) of employees and their intention to leave the organization (IQ). The analysis carried out on a sample of 104 participants from companies in the automotive sector, located in the Rabat-Salé-Kénitra region, shows that employees are attentive to the CSR initiatives implemented by their companies. These approaches influence their attitudes and behavior at work. The study found a positive and significant relationship between P.RSE and EO and a negative and very significant relationship between P.RSE and IQ and also between EO and IQ. On the other hand, that the OE fully explains the relationship between the perceived CSR of the employees and their company IQ.

Key words: Corporate social responsibility, Turnover intention, Employee retention, Organizational Commitment.

JEL Classification: M12, O15

Paper type: Empirical research

Introduction

Le concept de la responsabilité sociale (RSE) de l'entreprise a retenu l'attention aussi bien des chercheurs que des praticiens surtout dans le domaine de sciences de gestion. Dans le domaine de ressources humaines (RH), la RSE a permis une transformation du rôle des gestionnaires passant d'une gestion classique des RH à une mission plus complexe. Dès lors, il est question de mettre en place des stratégies en mesure d'attirer les compétences, de les motiver et les fidéliser (Idris, 2014). Par conséquent, une politique de rétention des employés est désormais indispensable pour garantir la stabilité de l'organisation (Faloye, 2014).

La RSE constitue un excellent indicateur de légitimité de l'organisation envers les parties prenantes (PP). A ce titre, l'employé compte parmi les PP interne les plus importantes, la perception des employés des pratiques responsables de leur organisation pourrait avoir une influence sur leurs comportements notamment sur leur fidélité et leur loyauté envers l'entité à laquelle ils appartiennent.

En effet, plusieurs études montrent, à travers la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et des normes de réciprocité, que le comportement de l'employé n'est qu'une réaction aux comportements de son organisation. Ainsi, un employé peut s'engager dans des comportements positifs ou négatifs pour les objectifs de l'organisation en fonction du traitement qu'il perçoit de cette dernière.

Pour plusieurs auteurs, l'amélioration de l'engagement de l'employé dans son travail est considérée comme un prédicteur de la rétention des employés et de leur efficacité (Mowday et al., 1979; Mowday et al., 1982; Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991; Balfour et Wechsler, 1996; Meyer et Allen, 1997; Suliman et Iles, 2000; Tuna et al., 2016). D'où la nécessité de mettre en place les mécanismes nécessaires en mesure de renforcer l'engagement au travail. Dans cette perspective, Lin (2010) estime que la RSE pourrait améliorer l'engagement de l'employé dans son travail. Ainsi, ce même employé serait moins disposé à s'engager dans des comportements contre-productifs.

L'objectif de cette étude est d'analyser la perception des employés des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise mise en œuvre par les entreprises du secteur automobile et leur impact sur l'engagement organisationnel et l'intention des employés de quitter leur organisation. L'idée principale de l'étude est que l'organisation peut agir sur l'intention des employés de quitter l'organisation à travers son comportement responsable.

Le présent article est structuré en quatre parties. La première partie est consacrée à la définition du cadre théorique de la recherche. Il s'agit dans cette partie de définir les trois construits qui feront l'objet de notre étude, à savoir : la responsabilité sociale de l'entreprise ; l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise, en mettant en exergue les différents liens entre les concepts qui existe dans la littérature. Cette revue de la littérature nous a permis de formuler les hypothèses de recherche. La deuxième partie de notre travail consiste à présenter le modèle conceptuel du présent travail, et à définir notre choix de méthodologie pour approcher nos questions de recherche. Et en fin, dans la troisième partie nous nous sommes focalisés sur l'analyse des données collectées à l'occasion de l'enquête terrain, et l'interprétation des résultats obtenus.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1. La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Le terme « *Responsabilité sociale de l'entreprise* », traduction de « *Corporate Social Responsibility* », a été utilisé pour la première fois par Bowen (1953) dans son ouvrage « *Social Responsibility of Businessman* » (Carroll, 1999; Acquier & Gond, 2005). Dans sa réflexion sur la RSE, Bowen défend deux postulats très importants : le premier est le fait que

les hommes d'affaires ne doivent pas prendre des décisions qui sont en contradiction avec les valeurs de la société dans laquelle ils opèrent ; le deuxième c'est que les entreprises doivent intégrer les préoccupations sociales à leurs activités, et ce à titre volontaire.

Selon Crane et ses collègues, toute organisation, quel que soit son secteur d'activité, doit mettre en œuvre un programme de la RSE (Crane et al., 2013). Ceci exige que l'organisation élargit son champs d'intervention pour intégrer des préoccupations sociales et écologiques à ses activités commerciales et ses relations avec toutes les parties prenantes (Commission-Européenne, 2001). A contrario, la performance des employés se dégrade ; les clients cessent ou baissent leur fréquence d'acheter les produits ; les actionnaires vendront leurs actions (Freeman, 1994; Mishra & Suar, 2010), d'où le rôle incontournable des parties prenantes pour une organisation (Pirsch et al., 2007). Dès lors, l'organisation est tenue de répondre non seulement aux attentes des actionnaires, considérés comme l'une des parties prenantes principales, mais également aux attentes des autres parties prenantes.

La théorie des parties prenantes (PP) s'inscrit dans la lignée des travaux de recherche sur la RSE de Bowen (1953) et Carroll (1979). Développée par Freeman en 1984, cette théorie a une portée pratique et propose un cadre intégrateur au management stratégique. Elle vient compléter la vision normative de la RSE par une approche pratique donnant aux managers des outils de portée plus opérationnelle. Dans la vision développée par Freeman l'entreprise est considérée au centre d'un système de relation qui n'est pas constitué seulement de *Shareholders*.

Les employés sont considérés parmi les PP les plus importantes de par leur rôle dans l'amélioration de la performance de l'organisation. Ils sont ainsi affectés par les activités et les comportements de leur organisation (éthique, responsabilité, équité, etc.). Sur cette base, les employés développent une perception sur les pratiques de la RSE de leur organisation envers eux-mêmes en tant que PP interne, mais aussi envers les autres parties prenantes. Les employés ont tendance à réaliser des comparaisons, voir même des évaluations, entre les pratiques RSE mise en œuvre aussi bien par leur organisation par d'autres, et également entre les pratiques réelles et celles affichées dans le cadre de communication au tour des pratiques responsables. Par conséquent, ils peuvent réagir différemment au travail (Koh et Boo, 2001; Peterson, 2004).

La perception des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise par les employés (P.RSE) se rapporte à l'interprétation par les employés des pratiques de la RSE de leur organisation. Cette interprétation est considérée comme un prédicteur du comportement de citoyenneté organisationnelle et donc de la performance individuelle au travail (Moorman, 1991).

1.2. Perception de la RSE et l'intention de quitter

Dans la littérature organisationnelle, les chercheurs se sont beaucoup intéressés à la relation entre la P.RSE mise en œuvre par leurs organisations et les comportements de ses employés. Il en résulte que les employés se sentent fière de travailler pour des organisations qui ont une réputation favorable (Peterson, 2004; Smidts et al., 2001). Les recherches suggèrent que les pratiques éthiques et responsables de l'organisation telles : la justice dans le traitement des employés, la non-discrimination, l'égalité de chance, la santé et la sécurité des employés, le développement de l'employabilité, etc. influent le comportement de l'employé au sein de l'organisation, entre autres, son intention de quitter (Hansen et al., 2011). Dans cette perspective, la RSE est mobilisée par les entreprises afin de consolider les liens avec les employés, les fidéliser et par conséquent, accroître leurs performances à travers l'amélioration de leurs comportements.

L'intention de quitter, semble être parmi les sujets les plus explorés par les chercheurs en gestion des ressources humaines (Mowdayet al., 1979; 1982). En effet, le turnover ou la

rotation du personnel cause beaucoup de préjudices à l'organisation, la raison pour laquelle les dirigeants conçoivent et pilotent des stratégies afin de réduire les départs des employés (Peretti, 2001).

Pour Tett et Meyer (1993), l'intention de quitter se réfère à la volonté délibérée d'un individu de cesser de faire partie d'une organisation (Tett et Meyer, 1993). Cette intention est mesurée sur un intervalle de temps bien identifié. Bien qu'elle constitue le meilleur indicateur pour prédire le comportement de départ des employés (Fishbein et Ajzen, 1975), elle ne permet pas d'expliquer les raisons pour lesquelles un employé choisit de rester au sein de l'entreprise (Dutot, 2004).

Au-delà du fait que mesurer l'intention de quitter permet de prédire le comportement de départ des employés, elle fournit des informations permettant aux dirigeants d'avoir des informations utiles pour évaluer leur politique de fidélisation et éventuellement d'en apporter les améliorations nécessaires.

Selon Mael et Ashforth (1992), les employés développent un fort sentiment d'identification à l'organisation à laquelle ils appartiennent, lorsque cette dernière est appréciée par des membres externes. En revanche, lorsque la réputation de l'organisation est mauvaise elle impacte négativement leur satisfaction au travail et leur intention à quitter (Rodrigo & Arenas, 2006).

Sur la base de ces éléments nous proposons l'hypothèse suivante :

H1 : La perception des employés de pratiques de la RSE de leur organisation influe négativement sur leur intention à quitter.

1.3. Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel

Le construit de l'engagement organisationnel (EO) a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines (Yousef, 2003; Idris, 2014). En effet, le concept vient palier à certains problèmes liés à la gestion des ressources humaines, notamment, la satisfaction au travail, l'absentéisme, l'intention de quitter, etc. Dans ce sens, plusieurs travaux ont été réalisés (Mathieu & Zajac, 1990; Cohen, 1991; Meyer et al., 2002; Steel & Ovalle, 1984) dans le but d'appréhender le comportement de l'employé et plus précisément les raisons qui poussent ce dernier à rester ou à quitter son organisation (Klein et al., 2012).

L'engagement organisationnel est défini comme «la force relative de l'identification et de la participation d'une personne à une organisation particulière» (Mowday et al., 1979). D'un autre côté, Porter et ses collègues (1974) ajoutent que l'EO se rapporte à l'état d'engagement de l'employé envers son organisation, ainsi que son identification aux valeurs et aux objectifs de cette dernière.

L'engagement des employés dans une organisation est essentiel car il contribue à : la rétention de l'employé (Meyer & Allen, 1997; Ghazzawi, 2008; Tuna et al., 2011) ; la baisse du roulement et la flexibilité (Saeed et al., 2014) ; la réduction de la fréquence des départs volontaires (Mathieu & Zajac, 1990) ; la réalisation de soi, etc. Cet engagement peut impacter les comportements de l'employé au travail comme l'absentéisme et le roulement (Ghazzawi, 2008; Tuna et al., 2011). D'une manière générale, les employés engagés sont les moins susceptibles de quitter l'entreprise (Allen & Meyer, 1990; Tett & Meyer, 1993). En revanche, ceux qui ne sont pas engagés n'attendent que l'occasion pour quitter l'organisation (Joo, 2010).

Une étude réalisée en 2017 par « The Gallup Organization » démontre que 90% des employés ne sont pas engagés dans leur travail et a indiqué que les entreprises sont plus performantes lorsqu'elles mettent en œuvre des actions en mesure de développer l'engagement des employés (Mirvis, 2012). Les pratiques éthiques et responsables de l'entreprise peuvent entre autres apporter une amélioration à ce constat.

Plusieurs modèles ont été développés pour le concept de l'engagement organisationnel, certains présentent une portée unidimensionnelle (Porter et al., 1974; Mowday et al., 1979) et d'autres une portée multidimensionnelle (Kanter, 1968; O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1991). Cependant, la conceptualisation proposée par Allen et Meyer (1991) reste la plus citée et la plus reprise dans les travaux ultérieurs (Herrbach, 2005). Il s'agit d'un modèle à trois dimensions (TCM) : - l'engagement organisationnel affectif (EOA) qui se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication des employés à l'organisation ; - l'engagement organisationnel de continuité ou calculé (EOC) renvoie à l'évaluation des coûts par l'employé suite à son départ de l'organisation ; et - l'engagement organisationnel normatif (EON) qui représente le sentiment d'obligation de rester membre d'une organisation, développé par l'employé à travers la relation d'échange.

En référence à la théorie de l'identité sociale (TIS), l'engagement de l'employé envers son organisation est plus fort lorsque ce dernier se sent fier que l'organisation adopte un comportement responsable vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes (Haque & Azim, 2009; O'Reilly, 2008). La TIS permet d'établir le lien entre la RSE perçue par les employés et leurs attitudes et comportement et par conséquent leur engagement organisationnel. Cependant, la réaction des employés à travers la TIS n'est pas garantie du fait que la théorie n'inclut pas des normes de réciprocité, c.à.d. qu'il n'y a pas d'obligation pour l'employé de faire un retour en fonction de ce qu'il perçoit de son organisation. C'est à ce niveau qu'intervient la théorie de l'échange social (TES).

Selon Blau (1964), la théorie de l'échange social considère que le comportement de l'individu résulte d'une relation d'échange. Ainsi, un employé est susceptible de soutenir ou non les objectifs de l'organisation en fonction du traitement qu'il reçoit de cette dernière (Konovsky & Pugh, 1994). Autrement, il s'engage dans une relation d'échange réciproque (Organ, 1990). Ainsi, la théorie de l'échange social offre un cadre théorique solide pour expliquer l'engagement des employés dans l'organisation (Saks, 2006). Robinson, Perryman et Hayday (2004) qualifient l'engagement organisationnel, de la relation à double sens entre l'employeur et l'employé. À cet effet, il considère que les employés font des retours à leur organisation en fonction de leur niveau d'engagement.

Dans cet article, l'engagement organisationnel est identifié comme variable médiatrice de la relation entre la perception des employés des pratiques RSE mise en place par leur organisation et leur intention à quitter cette dernière.

À cet effet, nous pouvons alors émettre les hypothèses suivantes :

H₂ : La perception des pratiques de la RSE de l'organisation influe positivement l'engagement organisationnel des employés.

H₃ : L'engagement organisationnel agit négativement sur l'intention des employés à quitter leur organisation.

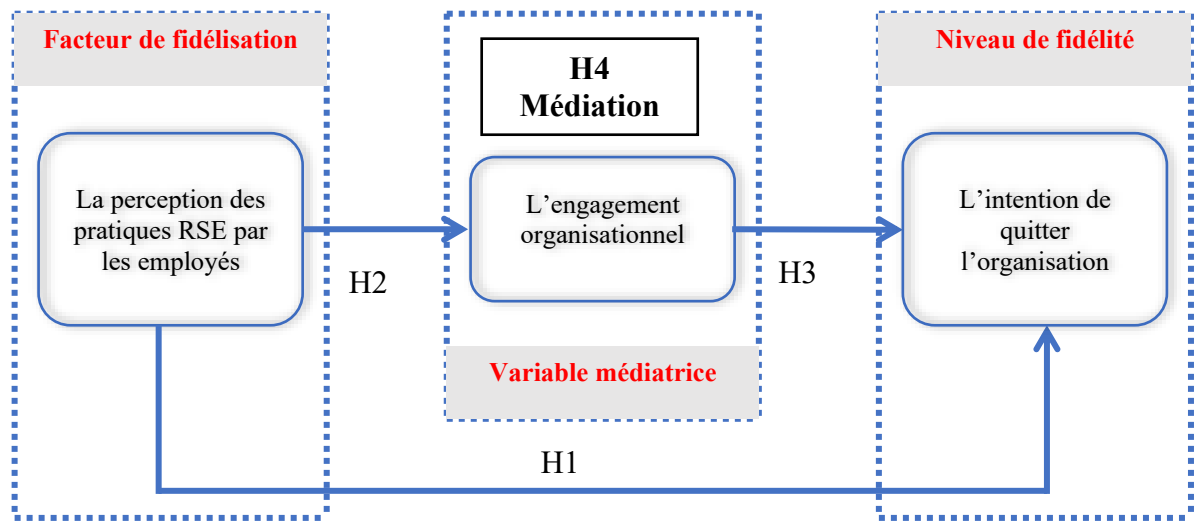
H₄ : L'engagement organisationnel joue un rôle de médiateur dans la relation entre la perception de la RSE par les employés et l'intention de quitter leur organisation

2. Modèle conceptuel et méthodologie

2.1. Modèle Conceptuel

Après avoir présenté les différents construits de notre travail de recherche à savoir (la P.RSE, l'EO et l'IQ), notre modèle conceptuel de recherche se présente comme suit :

Figure 1 : modèle Conceptuel



Source : Auteurs

2.2. Méthodologie

2.1.1. Échantillon

L'échantillon est constitué des employés indirects (technicien, cadre, ingénieur et directeur) des entreprises du secteur automobile, le questionnaire a été envoyé à 180 participants, seuls 120 participants ont fait un retour. 16 réponses présentent des manques ont été éliminées.

2.1.2. Échelles de mesure

Le questionnaire est scindé en trois rubriques. Les échelles de mesure des variables ont été reprises des études antérieures, elles se présentent comme suit :

2.1.1.1 - La perception de la RSE par les employés

Il existe plusieurs échelles de mesure du construit de la RSE. Pour mesurer la perception des employés de la RSE mise en œuvre par leurs organisations, nous avons décidé de nous référer à l'échelle développée par Turker (2009) vu qu'elle présente la mesure la plus utilisée par les chercheurs dans le domaine de la RSE. L'échelle est composée de 13 items regroupés en cinq dimensions : la RSE envers les employés, envers le gouvernement, envers l'environnement, envers les clients et envers la communauté.

2.1.1.2 - L'engagement organisationnel

Concernant l'engagement organisationnel, l'échelle qui paraît la plus exhaustive est celle développée par Allen et Meyer (1991). Le modèle propose la mesure de l'engagement à partir de 11 items regroupés en trois dimensions : l'engagement affectif (EOA), l'engagement de continuation ou calculé (EOC) et l'engagement nominatif (EON).

2.1.1.3 - L'intention de quitter

Afin de mesurer l'intention de quitter l'entreprise, nous avons repris l'échelle de mesure développée par (Colarelli, 1984) composée de 6 items.

Tableau 1 : Analyse de la fiabilité des échelles des mesures

Variables	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Perception de la RSE	,880	15
L'engagement organisationnel	,802	9
L'intention de quitter	,857	5

Source : Auteurs SPSS 23

Toutes les valeurs alpha de Cronbach dépassent 0,80, ce qui montre que les questions de chaque variable sont fiables, et par conséquent pertinentes pour l'analyse.

3. Résultats et discussion

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives telles que les valeurs moyennes, l'écart type.

Tableau 2 : Statistique descriptive

Variables		Moyenne	Médian	Écart type
Perception de la RSE	04	3,7385	3,8000	,71366
L'engagement organisationnel	04	3,5983	3,6667	,74885
L'intention de quitter	04	2,4712	2,8000	1,02471

Source : Auteurs via SPSS 23

À partir des résultats on peut constater que les employés montrent une tendance d'accord aussi bien pour les pratiques de la RSE développée par leurs organisations que pour leur engagement organisationnel avec des moyennes respectives de (3,73 et 3,59). En revanche, ils affichent une attitude « pas d'accord » pour l'intention de quitter l'organisation avec une moyenne de (2,47), selon le tableau des cinq points de Likert.

3.1 - Analyse des corrélations :

Le tableau suivant présente les corrélations entre les variables de l'étude : La perception de la RSE par les employés (PRSE), L'engagement organisationnel (EO) et l'intention de quitter (IQ).

Tableau 3 : Corrélations

		P.RSE	EO	IQ
P.RSE	Corrélation de Pearson	1	,688**	-,455**
EO	Corrélation de Pearson	,688**	1	-,598**
IQ	Corrélation de Pearson	-,455**	-,598**	1

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : Auteurs via SPSS 23

La matrice de corrélation montre que P.RSE a une relation positive et très significative avec l'EO ($r = 0,688$, $p < 0,01$), et une relation négative et significative avec l'IQ l'entreprise ($r = 0,45$, $p < 0,01$). De même pour la relation entre l'OE et l'IQ qui affiche une relation négative et très significative ($r = 0,59$, $p < 0,01$).

3.2 - Analyse des régressions

Une analyse de régression a été menée pour examiner la relation hypothétique entre les variables indépendante, dépendante et médiatrice. Le traitement de la médiation a été réalisé en référence à la recommandation de (Baron & Kenny, 1986) qui consiste à vérifier les conditions suivantes : (1) les relations entre la VI, la VD et la variable médiatrice doivent être significatives ; (2) si la relation entre la VI et la VD diminue ou devient non significative ; pour notre modèle les deux conditions sont bien vérifiées, on peut alors conclure que l'effet médiateur existe.

Afin d'identifier la nature de l'effet, on a réalisé trois régressions pour la variable dépendante :

1. régression de la variable dépendante (VD) sur la variable médiatrice (VM) (T 4) ;
2. régression de la variable dépendante (VD) sur la variable indépendante (VI) (T 5) ; et
3. régression de la variable dépendante (VD) sur la variable indépendante et la variable médiatrice (VM) (T6).

Tableau 4 : Régression de l'engagement organisationnel (VD) sur la perception de la RSE par les employés (VI)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,899	,287		3,133	,002
Perception de la RSE	,722	,075	,688	9,579	,000

ANOVA

F = 91.758 ; df = 1, 102 ; p = 0.000
Valeurs prédites : (Constantes), P.RSE
Variable dépendante : EO

Récapitulatif du Modèle

R = 0.688
R-deux = 0. 474
R-deux ajusté = 0.468
Erreur standard de l'estimation = 0.54599

Source : Auteurs via SPSS 23

Le tableau 4 montre l'influence de la variable indépendante « P.RSE » sur l'engagement organisationnel. La valeur calculée de F [$F = 91.758$, $df = (1, 102)$] montre que le modèle est statistiquement significatif. L'influence de la P.RSE est statistiquement significative ($t = 9,579$, $p = 0,000$) et positive ($\beta = 0,688$). Ainsi l'hypothèse H2 est acceptée. On peut également constater que la P.RSE explique environ 47% de la variation de l'engagement organisationnel.

Tableau 5 : Régression de l'intention de quitter (VD) sur la perception de la RSE par les employés (VI)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	4,913	,482		10,197	,000
Perception de la RSE	-,653	,127	-,455	-5,159	,000

Source : Auteurs via SPSS 23

Tableau 6: Régression de l'intention de quitter sur la perception de la RSE par les employés (VI) et engagement organisationnel (VM)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	5,578	,455		12,254	,000
Perception de la RSE	-,119	,157	-,083	-,757	,451
L'engagement organisationnel	-,739	,150	-,540	-4,928	,000

Source : Auteurs via SPSS 23

Afin de mener une analyse de régression de la médiation, et en référence à la recommandation Baron et Kenny (1986), on a procédé par trois étapes (Tableau 7) :

Tableau 7 : Analyse de la médiation de l'engagement organisationnel

Étapes	Modèle de régression	P.CSR (VI) Coefficient β	Signification
Étape 1	EO (VD) sur P.RSE (VI)	,688	,000
Étape 2	IQ (VD) sur P.RSE (VI)	-,455	,000
Étape 3	IQ (VD) sur P.RSE (VI) et EO (VM)	-,083 -,540	,451 ,000

Source : Auteurs via SPSS 23

L'analyse montre à l'étape 2 que la P.RSE influe négativement ($\beta = -,455$) et significativement ($p = .000$) l'intention de quitter l'organisation. Cependant, la relation devient non significative à l'étape 3 ($p = ,451$) alors que la relation entre l'IQ et l'EO est restée significative ($p = ,000$) (Figure 2). Cela nous mène à conclure que la variable médiatrice (EO) explique complètement l'effet de la P.RSE sur l'IQ. Ainsi les hypothèses H3 et H4 sont acceptées et H1 est rejetée.

Le soutien des hypothèses a été réalisé sur la base des coefficients standardisés (β) et de P-value obtenus suite à l'analyse des différentes régressions (Tableau 8).

Tableau 8 : Soutien des hypothèses moyennant les coefficients standardisés et la p-value

	Hypothèse	Coefficient β	P	Décisions
H ₁	La perception des employés de pratiques de la RSE de leur organisation influe négativement sur leur intention à quitter.	-,083	,451	Rejetée
H ₂	La perception des pratiques de la RSE de l'organisation influe positivement l'engagement organisationnel des employés.	,688	,000	Acceptée
H ₃	L'engagement organisationnel influe négativement l'intention des employés à quitter leur organisation.	-,540	,000	Acceptée
H ₄	L'engagement organisationnel joue un rôle médiateur dans la relation entre la perception de la RSE par les employés et l'intention de quitter.	-,083 -,540	,451 ,000	Acceptée

Source : Auteurs via SPSS 23

4. Discussions

L'étude réalisée montre que les employés sont attentifs aux initiatives RSE mise en œuvre par leurs entreprises. Ces démarches influent leurs attitudes et comportements au travail. Bien que d'autres travaux aient tenté de traiter la même question (Turker, 2009 ; Shanmugam, 2011), cette étude se démarque d'elles puisqu'elle intègre l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. D'autant plus, l'étude explore l'effet médiateur de l'EO, qui sousite aujourd'hui l'intérêt de nombreux praticiens.

Le présent travail de recherche tente d'expliquer la relation entre la perception des pratiques de la RSE par les employés et leur intention de quitter l'organisation, à travers l'engagement organisationnel. Il s'agit en effet de montrer si les employés sont sensibles aux pratiques de la RSE, et par conséquent, peuvent développer des comportements en mesures de contribuer aux objectifs de l'organisation.

Sur le plan théorique, les résultats de l'analyse nous indiquent que la perception de la RSE impacte négativement (Beta std. = -,540) et significativement ($p < 0.05$) l'intention des employés de quitter l'organisation. L'hypothèse H1 qui fait référence à la relation entre la perception de la RSE et l'intention de quitter l'organisation est alors acceptée. Ces résultats vont dans le même sens que ceux présentés par (Branco & Rodrigues, 2006) à l'occasion de leur étude à propos de l'impact de la RSE sur les employés.

D'autre part, les résultats de notre étude montre que la perception des pratiques de la RSE agit positivement (beta std. = ,688) et significativement ($p < 0.05$) l'engagement organisationnel. L'hypothèse H2 selon laquelle la perception de la RSE influe positivement l'engagement organisationnel des employés est alors acceptée. Ces résultats s'apparente aux travaux antérieurs, notamment ceux de (Haque & Azim, 2009), (O'Reilly, 2008) et (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001) qui confirment que le prestige interne perçu par les employés à l'occasion de la déclinaison de pratiques responsables par leur organisation, influe leurs comportements et attitudes, et principalement, l'engagement organisationnel (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Ainsi que ceux de Turker (2008) qui considère que les initiatives RSE constituent le meilleur prédicteur de l'engagement organisationnel.

Les résultats montre également que l'engagement organisationnel influe négativement (Beta std.= -,540) et significativement ($p < 0.05$) l'intention de quitter l'organisation. Sur cette base, H3 qui décrit la relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de quitter est

retenue. En effet, le sentiment d'engagement que les employés développent envers leur organisation, fait que ces derniers sont plus disposés à agir pour le bien de l'organisation. Cette volonté se manifeste aussi bien à travers une réelle implication dans leurs postes de travail, que sur leur intention de rester ou de quitter l'organisation. Ceci confirme les résultats obtenus par Rodrigo et Arenas (2008) qui souligne que les employés changent la manière dont ils voyent et considèrent la mission qu'ils accomplissent, ils deviennent alors plus responsable et plus attaché à leur organisation.

Enfin, H4 qui se réfère au rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre la perception de la RSE et l'intention de quitter, a été retenue suite au test de la médiation réalisés moyennant la méthode de Baron et Kenny (1986), avec un (Beta std.= -.540 et $p < 0.05$). Lorsque la variable mediatrice (engagement organisationnel) est intégrée, la relation entre la perception de la RSE et l'intention de quitter devient non significative ($p = .451$), ce qui signifie que l'EO explique totalement la relation entre la P.RSE et l'IQ.

Sur le plan managérial, notre étude a permis de mettre en exergue l'important de la perception des employés sur les comportements de leur organisation. De ce fait, les managers doivent accorder une importance particulière au développement et à l'amélioration de la perception de ces derniers afin de garantir la pérennité et le succès de l'organisation. Ce travail de recherche offre un cadre conceptuel qui vise à fournir aux décideurs des informations à même de leur permettre de mettre en place de plans d'actions pour améliorer le comportements de leurs employés à travers la RSE. Contrairement aux études dans le même domaine, cette étude a ciblé un secteur d'activité (l'industrie automobile) qui contribue fortement au développement du Maroc (25% des exportations du Maroc en 2019).

Les résultats que nous avons dégagés à l'occasion de cette étude montre clairement qu'une perception positive de la RSE par les employés est à même d'impacter leur engagement organisationnel, et par conséquent, leur intention de quitter l'organisation. Il est donc essentiel pour toute organisation de s'engager dans des démarches RSE, toute en impliquant les employés dans la mise en œuvre des actions. Et d'autre part, d'assurer une large communication autour des réalisations pour que tous les acteurs soient imprégnés de ses démarches, essentiellement les employés.

5. Conclusion

Malgré le nombre important de travaux de recherche ayant traité la question de l'intention de quitter l'entreprise, peu d'entre-elles ont mis l'accent sur le rôle de l'engagement organisationnel comme médiateur dans la relation entre la perception des pratiques de la RSE mise en œuvre par l'entreprise et l'intention de l'employé de quitter ou de rester fidèle à son organisation. Pour cette raison, nous proposons à travers ce travail d'apporter une contribution pour combler cette carence dans la littérature.

Les résultats de cette étude permettent de conclure que les attentes des employés de leurs organisations dépassent le cadre défini par la réglementation. L'intégration de ces préoccupations par l'organisation à la stratégie de l'entreprise détermine, en grande partie, les comportements des employés. Autrement, les attitudes et comportement des employés découlent de leur perception du comportement de l'organisation, aussi bien à leur égard que vis à vis des autres parties prenantes. L'engagement de l'entreprise dans les programmes de la RSE ne peut donc qu'améliorer la relation employeur-employé.

On note également, sur la base des résultats, que la perception de la RSE permet de développer le sentiment d'engagement organisationnel des employés. Cet engagement constitue un retour de comportement de l'employé au traitement qu'il reçoit de son organisation, ce dernier qui peut prendre plusieurs formes. Dans cet ordre d'idée, l'attachement affectif, de continuité ou encore normatif qu'éprouve l'employé envers son

organisation pourrait pousser ce dernier à manifester un désir de ne pas quitter l'organisation à laquelle il appartient.

Nous concluons également que la perception de la RSE a un effet indirect, négatif et très significatif, sur l'intention des employés de quitter leur organisation à travers l'engagement organisationnel. En effet, les mêmes résultats ont été confirmés dans d'autres études qui traitent l'influence des actions RSE sur le comportement des employés et plus spécialement sa loyauté envers l'organisation à laquelle il appartient.

Limites et perspectives :

Bien que notre travail de recherche permet de contribuer à la littérature à travers une recherche documentaire et une analyse des différents construits de notre modèle conceptuel. Ce dernier présente certaines limites qui pourront constituer d'éventuelles pistes de recherche.

Notre étude porte sur les dimensions d'une manière globale, sans voir la visibilité sur la capacité de chacune des composantes des variables exogènes à expliquer les variables endogènes. Il est donc plus judicieux d'approfondir la recherche à travers la vérification de l'influence de chacune des dimensions de la RSE (économique, légale, éthique et philanthropique) sur l'intention de quitter à travers les trois dimensions de l'engagement organisationnel (affective, calculée et normative). Ceci pourrait nous éclairer d'une manière plus précise sur la contribution de chacune des dimensions des variables indépendantes à l'explication des variables dépendantes.

En raison de la rareté des nouvelles sources ayant traitées le sujet. Notre recherche documentaire a porté sur des travaux relativement anciens. Seules certaines références datent de la dernière décennie. L'élargissement du champ de recherche est donc pertinent pour tenir en compte des nouvelles approches.

Nous avons ciblé les employés du secteur automobile qui est constitué d'entreprises multinationales structurées. L'adhésion aux pratiques de la RSE constitue pour certaines d'entre-elles une obligation plutôt qu'une démarche volontaire, du fait des pressions des parties prenantes (client, fournisseur, cadre réglementaire, etc.). Il est donc opportun de travailler sur une autre cible telles les petites et moyennes entreprises (PME) qui présente la proportion la plus importantes des entreprises marocaines.

Références :

- (1) Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research* , 14, 71-86.
- (2) Faloye, D. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development* , 2 (3), 23-34.
- (3) Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14, 224- 247.
- (4) Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. (1982). Employee-organization Linkages : The Psycho/ogy of Commitment, Absenteeism, and Turnover. *Academie Press* .
- (5) Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. 63, 1-18.
- (6) Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 1 (1), 61-89.

- (7) Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review* , 256-277.
- (8) Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.
- (9) Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology* , 15 (5), 407-422.
- (10) Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A., & Catir, O. (2016). Perceived External Prestige and Organizational Deviance: The Case of Turkey's Hospitality Industry. *Forthcoming in the International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM)* , 28 (2), 366-396.
- (11) Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and society* , 38 (3), 268-295.
- (12) Acquier, A., & Gond, J. (2005, Juin 6-7-8). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). *XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique* .
- (13) Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (2013). *Corporate social responsibility–Readings and cases in a global context*. Oxon: Routledge.
- (14) Commission-Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert.
- (15) Freeman, R. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly* , 4 (04), 409–429.
- (16) Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? . *Journal of Business Ethics* , 95 (4), 571–601.
- (17) Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: An exploratory study. *Journal of Business Ethics* , 70 (2), 125–140.
- (18) Koh, H. C., & Boo, E. H. (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers Singapore. *Koh, H. C. and E. H. Y. Boo: 2001, 'The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers Singapore', Journal of Business Ethics* 29, 309–324. , 29, 309–324.
- (19) Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society* , 43 (3), 296-319.
- (20) Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology* , 76 (6), 845-855.
- (21) Smidts, A., Pruyn, H., Cees, B., & Riel, V. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* , 49 (5), 1051-1062.
- (22) Hansen, S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics* , 102 (1), 29-45.
- (23) Peretti, J. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines (2ème éd.)*. Paris: Vuibert.
- (24) Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology* , 46, 259-293.
- (25) Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research.

- (26) Dutot, C. (2004). *Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz*. (Thèse de doctorat). Université de Poitiers.
- (27) Rodrigo, P., & Arenas, D. (2006). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83 (2), 265-283.
- (28) Yousef, D. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al. 's measurement of organizational commitment in non-western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1067-1079.
- (29) Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (1), 171-194.
- (30) Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes : a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- (31) Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- (32) Steel, R., & Ovalle, N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- (33) Klein, H., Molloy, J., & Brinsfield, C. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), 222-238.
- (34) Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*, 11, 1-10.
- (35) Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A., & Catir, O. (2011). Transformational leadership and organizational commitment: The case of Turkey's hospitality industry. *SAM Advanced Management Journal*, 76 (3), 10-25.
- (36) Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 242-256.
- (37) Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2).
- (38) Joo, B.-K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21 (1), 69-85.
- (39) Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational and developmental approaches. *California Management Review*, 54 (4), 93-117.
- (40) Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- (41) Kanter, R. (1968). Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517.
- (42) O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.

- (43) Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations* , 11, 135-150.
- (44) Haque, M. M., & Azim, M. T. (2009). The effect of recognition practice over affective commitment and OCB: An empirical study in Bangladesh. 2 (2), 65-81.
- (45) O'Reilly, C. (2008). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization. *California Management Review* , 50 (2), 85-101.
- (46) Konovsky, M., & Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* , 37 (3), 656-669.
- (47) Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* , 21 (7), 600-619.
- (48) Colarelli, S. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology* , 69, 633-642.
- (49) Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology* , 51 (6), 1173-1182.
- (50) Alias, M., Rasdi, R., Ismail, M., & Samah, B. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development* , 37, 161-182.
- (51) Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review* , 9 (1), 92-104.
- (52) Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* , 22 (2).
- (53) Dukerich, J., Golden, B., & Shortell, S. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly* , 47 (3), 507-533.
- (54) Kang, D., Stewart, J., & Kim, H. (2011). The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes". *Personnel Review* , 40 (6), 761-784.
- (55) Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior* , 13, 103-123.
- (56) Smith, K., Gregory, S., & Cannon, D. (1996). Becoming an employer of choice: Assessing commitment in the hospitality workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 8 (6), 3-9.
- (57) Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life* (Vol. 1964). New York: John Wiley & Sons Inc.
- (58) Mercier, S., & Gond, J.-P. (2005). *La théorie des parties prenantes," Working Papers CREGO 1050502"*. Centre de recherches en gestion des organisations.
- (59) Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin* , 80, 151.
- (60) Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review* , 32 (3), 794-816.
- (61) Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- (62) Rohini, R., & Mahadevappa, B. (2010). Social responsibility of hospitals: An Indian context. *Social Responsibility Journal* , 6 (2), 268-285.

- (63) Crane, A., & Matten, D. (2003). *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford University Press.
- (64) Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper.
- (65) Carroll, A. (1979). *A three dimensional model of corporate social performance*. Academy of Management Review.
- (66) Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 22, 693-717.
- (67) McNeese-Smith, D., & Nazarey, M. (2001). A nursing shortage: Building organizational commitment among nurses/practitioner application. *Journal of Healthcare Management* , 46.
- (68) Pei-Lee, T., & Sun, H. (1973). Knowledge sharing, job attitudes and organisational citizenship behaviour. *Industrial Management & Data Systems* , 112, 64-82.
- (69) Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.
- (70) Maslow, A. (1958). A dynamic theory of human motivation. *Psychological Bulletin* , 108 (2), 171-194.
- (71) Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. , MA: Addison-Wesley.
- (72) Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology* , 77, 890 –909.
- (73) Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- (74) Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics* , 89 (2), 289-204.
- (75) Lin, L.-Y. (2010). The relationship of consumer personality trait, brand personality and brand loyalty: An empirical study of toys and video games buyers. *Journal of Product & Brand Management* , 19 (1), 4-17.